



TITLE:

実施者という役割、私たちのリーダーシップ

AUTHOR(S):

寺川, 達郎

CITATION:

寺川, 達郎. 実施者という役割、私たちのリーダーシップ. デザイン学論考 2016, 6: 14-24

ISSUE DATE:

2016-03

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/218181>

RIGHT:

実施者という役割、私たちのリーダーシップ

To be the “+ shaped” organizer with the Leadership

寺川 達郎

TERAKAWA, Tatsuro

京都大学大学院工学研究科機械理工学専攻修士2回生
京都大学デザイン学大学院連携プログラム2期生



本論考では、サマーデザインスクール2015に実施者として参加した経験について、その約一か月後に開催された博士課程教育リーディングプログラムフォーラム2015で得た知見を基に、リーダーシップという観点から反省と考察を試みる。なお、実施したテーマの内容は本号の大倉君の論考¹⁾に詳しいので、合わせてお読みいただけると幸いである。

1. “実施者”と“ファシリテータ”について

私はサマーデザインスクール（以下、SDS）2015にテーマ10「きかいな住まい、京都にて。」の実施者の一人として参加した。恐らく本テーマはSDS史上初の学生が主たる実施者のテーマであると思う。このような大胆な行動を決断した経緯は4人の実施者でそれぞれ異なるだろうが、実は私の場合、実施者という役割を誤解していたことが要因の一つであった。当初私は実施者をファシリテータと勝手に同一視しており、琉球大学との合同デザインスクール等の経験のちょっとした延長として取り組むことができるだろうと高をくくっていたのである。その結果、“実施者”は“ファシリテータ”とは異なる役割であることを身をもって知った。まずはその違いを以下で考察する。なお、当初私が想定していた役割を“ファシリテータ”、今回の経験から見出した実際に果たすべき役割を“実施者”と呼称（ダブルクォートを付して表記）するものであり、その正体は必ずしも一般的な意味でのファシリテータや実施者に一致するとは限らない。その上で、本章では“実施者”と“ファシリテータ”について考える。

1.1 “実施者”と“ファシリテータ”

私は“ファシリテータ”の役割とは議論の指揮者あるいはガイドであると考えている。すなわち、必ずしも議論の中で積極的に意見やアイデアを出すわけ

¹⁾ 大倉裕貴, 素人徒然帖: SDSテーマ「きかいな住まい、京都にて。」を実施するといふこと, デザイン学論考vol.6 (2016).

ではなく、議論の流れを導き、一連のプロセスを一つの作品ⁱⁱとして作り上げる役割である。いかにも分かりやすいスキルを挙げるとすれば、各種の発想ツール等を駆使する技術や時間を有効に管理する能力などが求められる役割である。ここで、テーマに対する（研究上の専門性に限らない）固有の視点、考え方、思い、こだわりなどを「テーマに対する好奇心」という意味で“好奇心”と表記すると、“ファシリテータ”とは、“好奇心”は必ずしも必要なく、中立的・普遍的な視点や考え方を備えた人材であると言える。端的に言えば、“ファシリテータ”は究極的には議論のテーマへの主観を切り捨てても成立しうるものとする。この意味において、“ファシリテータ”は（「T」型や「+」型に対して）「-」型の素養を表す標準的な役割と考えられる。一方、“実施者”はテーマを与える役割がある以上、提示するテーマに少なからず関与する立場である。実際にSDSのテーマを実施した印象としては、ある研究グループをマネジメントする立場に通ずるところがあると思う。つまり、議論の流れをコントロールする点は“ファシリテータ”と同様であるが、“実施者”の場合は議論の行く先を予測し、適切な方向へと促すことが重要となる。その際、テーマに対する自身の“好奇心”を発揮することになる。この“好奇心”を縦軸と見なすと、“実施者”は「T」型もしくは「+」型と言える。

“ファシリテータ”と“実施者”の違いについて、より具体的にテーマワークやワークショップにおける役割から考える。“ファシリテータ”の場合、議論の流れを第一に据え、その内容の方向性については自由度が高く設定される。当然、全くの無秩序・無計画では議論が成立しないだろうが、例えばテーマワークにおける解決すべき課題やアイデアのフォーマットなどの「目印」を用意しておけば、その過程で回り道をしたとしてもやがて目標に向かうことができる (fig.1(a))。一方“実施者”の場合、多かれ少なかれ期待する議論の方向性というものがあると思う (fig.1(b))。その方向性に誘導するためには、一つには実施者と参加者の視点のある程度まで揃える必要があり、参加者のテーマに対する認識や知識レベルを部分的にでも実施者と同程度まで引き上げることが求められる。SDSの多くのテーマでは事前課題やミニ講義などの機会が設けられているが、その目的の一つはこのような共通認識を形成する点であると思う。一方、これらの手段は時間の消費や先入観・バイアスの介入といったリスクもあるため、それを踏ま

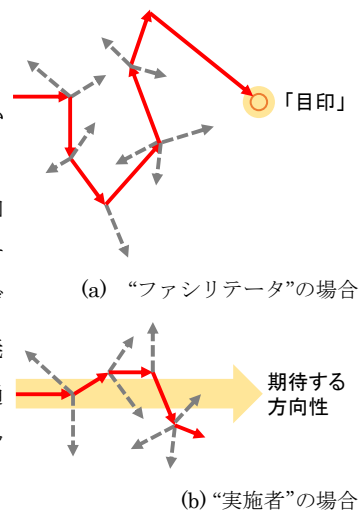


fig.1 議論の誘導方法のイメージ

ⁱⁱ ここで「作品」という言葉を用いているのは、決して独りよがりという意味の否定的な意図ではなく、例えば即興演劇のファシリテーションから来るイメージを表すものである。広義の「ものづくり」の一種と捉えている。

えて周到に計画を立て、実行する必要がある。

1.2 「|」と「-」

以上では「-」型の“ファシリテータ”と「+」型の“実施者”の差異として、“好奇心”を縦軸、すなわち「|」に相当する要素と見なした。この“好奇心”と「|」の関係について補足しておきたい。

そもそも「T」型や「+」型の「|」について、私は当初（研究活動上の）専門性を表すものと見なしていた。つまり「+」型とは自分の研究テーマを幅広い分野に渡り適用させていくものである、と。しかし、実際に自身の研究テーマをそのようなフィールドへ昇華させることは全くもって容易ではない。私はこれを偏に己の力不足によるものであると考えていた。一方、私たちのテーマにおける課題提供のプロセスを振り返ると、テーマ発案のきっかけは「自分たちの手で機械を作ってみたい」という単純な“好奇心”であったし、SDSのテーマとして実施したのは「色々な人々が集まる場ならどんな機械が生まれるだろうか」という“好奇心”であった。また、テーマを具体化する際に文献探索やフィールドワークなど相当の時間を費やして当該分野の調査を行ったが、これもまた“好奇心”の赴くままであった。そしてここに至り、ようやく私は「|」と専門性の違いに気が付いた。専門性は確かに“好奇心”が作り上げている自己の一側面ではあるが、「デザイン学」において重要なのはまさに今の“好奇心”の方ではないか。このように考えると、「+」型は思いの外容易に実現される。すなわち、「|」と「-」が同一次元に存在する、“好奇心”と“ファシリテータ”が両立された状態である。“好奇心”が“ファシリテータ”としての創作意欲を掻き立て、“ファシリテータ”による議論の展開が“好奇心”を刺激し、新たな期待を生む。そして、2軸の繋がり・連携が強固なものとなり、やがて融合を果たした状態が目指すべき「+」型であろうⁱⁱⁱ。そして、それを実践する代表例が“実施者”であり、まさしく「デザイン学」的な役割である。

なお、SDSに参加された方はよくご存じであろうが、好奇心という言葉はテーマ18「文化的な視点の発見と知的好奇心による図鑑」にも見られる。当該テーマが最優秀賞を獲得した要因の一つとして、“好奇心”の軸を実施者と参加者の間で共有したことで、効果的なテーマワークが実現されたのではないかと推測される^{iv}。

ⁱⁱⁱ このように考えると、「+」型は「◆」型に行き着くのかも知れない。

^{iv} 本号で北先生は「愛」というキーワードに注目されている（北雄介，坂口智洋，佐藤那央，京都大学サマーデザインスクール2015のデータ分析を通じた「ワークショップ」考，デザイン学論考vol.6（2016）.）。本稿では「愛」よりも浅く広い動機を含んでいる感情と解釈して“好奇心”を用いる。ただし、「愛」よりも“好奇心”の方が掴みどころのないよくわからない感情であるとも考えられる。

今、“好奇心”の「|」型の要素を象徴する便宜上の役割を、“好奇心”に基づき課題を同定し、その課題を実際にテーマとして提起するものとして、課題提供者^vと表現する。これまでの議論では“実施者”と“ファシリテータ”及び課題提供者をあるいは別々の役割のように表現したが、実際にはこれらの役割の違いは明確ではなく、連続的あるいはファジィのような関係であると思われる (fig.2)。例えば、“実施者”として提示するテーマをうまく「目印」へと表現し、その意図を効果的に参加者に伝えることができれば、“実施者”は“ファシリテータ”に近い役割に徹することができるだろう。あるいは、議論の進行を観察し、参加者に対して適宜独自の知識・技術・考え方を指導する立場を取れば、それは課題提供者に近い。以上をまとめると、“実施者”とは、“ファシリテータ”の要素と課題提供者の要素を有し、自身の“好奇心”と参加者の議論の自由度とのバランスを調整する役割である、ということになる。

1.3 想像と現実

さて、以上の考察を踏まえてSDSを振り返ると、私たちのテーマは自身の“好奇心”と議論の自由度に関してバランスを取るというよりも両立させるという態度 (fig.2の右上の方向) で臨んでいた。事前に計画を検討していた段階でも、参加者の議論の対象を制約することに非常に慎重になりながらも、「このことは参加者に知ってもらいたい」という点が数多く挙げられ、良く言えば幅広く知識や経験を共有する機会を設けることとなった。直観的に、この試みは“実施者”として高い難易度にあると想像できる (fig.3)。それでもなお挑戦した結果、3日間の中で参加者の方々に与えた情報量は十分過ぎる程であったが、それを調理するための足場＝議論の方向性が不明瞭であり、また時間の余裕もなくなったことから、1日目・2日目の経験や議論を最終的な提案に活かし切ることができなかった。

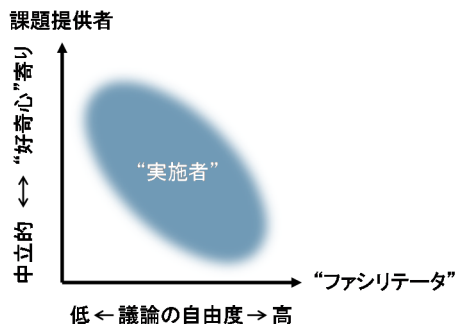


fig.2 “実施者”の役割の位置付け

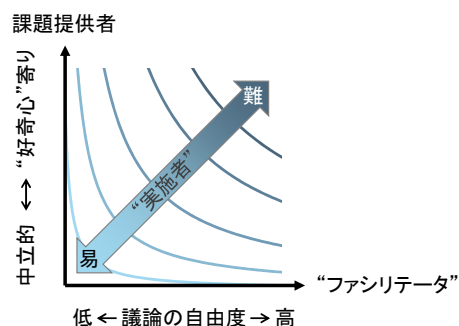


fig.3 推測される“実施者”実現の難易度分布
(要求される能力の高低)

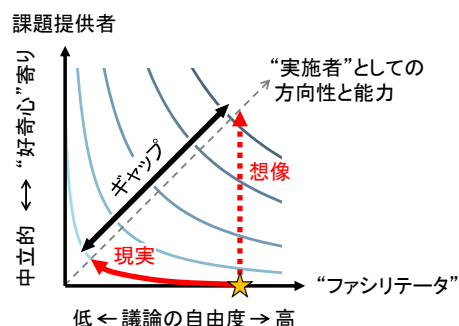


fig.4 自身の“ファシリテータ”としての能力に対する
“実施者”の想像と現実の能力のギャップ

^v 「課題提供者」は北雄介先生 (SDS2015実行委員長) が提案されている表現 (現時点では仮称) をお借りしたものであるが、本稿での定義は基本的に独自のものであることを注意されたい。

このようにワークのレベルを見誤った原因の一つには、冒頭に述べた“実施者”と“ファシリテータ”の混同があると思われる。これまでの経験で培った“ファシリテータ”としての能力 (fig.4の☆印) を“実施者”においても同等に発揮できるものと期待していたが、実際には“好奇心”とのバランスを取るために多くのリソースが割かれる。その結果、想像された“実施者”としての能力と現実の“実施者”としての能力 (対応可能な難易度) との間に大幅なギャップが生じた。すなわち、2つの相異なる方針を両立させる難題に (しかも3日間の制限時間で) 取り組むという目標が自身の経験や実力を超えているということへの自覚が不足していた。そのことを認識し、実力に見合ったレベルに調整 (fig.3 左下方向への移行; 状況に応じた制約を議論に加えて自由度を低減させる、“好奇心”の色を抑えより理解が容易な形でテーマを提示する、など) していれば、対応可能な状況に持ち込むこともできたと考えられる。自身の実力を見極め、またそれを向上させるためには経験を積む他ないが、fig.3の構造を踏まえることで、自身の“好奇心”と参加者の議論の自由度との間のバランス感覚をより意識したテーマ構築ができるのではないかと思う^{vi}。

2. “リーダーシップ”について

前章では“ファシリテータ”と“実施者”の違いについての反省点から、それぞれの役割を仮定して考察を行った。これとは別に、私は実施者の経験において一つ大きな課題を感じていた。それは、「複数人の実施者」という点である。私たちのテーマでは、4人の実施者が準備段階からSDS当日 (さらにはその後の振り返り) まで、全員が深くテーマ実施に関わり続けていた。チームとして大倉君^{vii}に代表に立ってもらっているが、SDSのテーマに関しては4人全員が少なからず思惑を仕込んで提案したものであり、実施中もほぼ常に全員がテーマワークに携わっていた。また、携わり方は様々であろうが、SDSのテーマの多くで実施者は複数人である。このような「複数リーダー制」について考えてみたい。

2.1 複数リーダー制と“リーダー”

複数リーダー制の利点として、多様な視点を確保できるということがある。実際に、私たちが実施したテーマは「機械」という1つのキーワードから発案されたものであるが、それぞれの実施者が各々の関心に従い、機械そのもの、機械

^{vi} 定量化できるわけではない (安易にするべきではない) が、“実施者”としての実力と目標とする方向性との間の最適化問題と言えるかもしれない。

^{vii} 大倉裕貴 (工学研究科航空宇宙工学専攻、デザイン学2期生)。残りの実施者は、岸本裕大 (情報学研究科知能情報学専攻、デザイン学2期生)、森田瑞穂 (有限会社インタークエスト)、筆者である。

のアプリケーション、機械を取り巻く環境など異なる観点から調査・発案を行い議論を重ねたことで、私たちがの課題を構築することができた。しかし、多様な視点を取り入れることは同時に合意形成や共通理解を困難にする。異分野間のコミュニケーションにおける齟齬もある。私たちの場合も、見出した課題に時間をかけて取り組んでいれば話は別だったのだろうが、全くの荒削りでテーマを提案したために実施者の間で理解を十分に共有できていなかったと思う^{viii}。その結果、“実施者”として期待する議論の方向性が各人の間で無自覚に異なっていると、テーマワーク中の議論の錯綜は避けられないことが私たちのテーマで実証された。

この反省から、それでは複数リーダー制はどのように実施すればうまく機能するのかという疑問がSDS後も私の中に残っていた。そんな折に、私は博士課程教育リーディングプログラムフォーラム^{ix}（以下、フォーラム）に参加させていただいた。フォーラムは全国62のリーディングプログラムの関係者が一堂に会し、博士課程教育について報告・議論を行うものである。そこで、奇しくも私は「リーダーシップ教育」というテーマに参加することとなった。そしてリーダーシップの意義を議論する中で、実はこの複数リーダー制への疑問は、一テーマワーク内の問題だけではなく、もっと大きな視点につながっていることに気付かされた。というのも、そもそもデザイン学大学院連携プログラムをはじめとするリーディングプログラムでは、社会における優れた“リーダー”を養成することが目的の一つである。この“リーダー”とは、まず“リーダー”以外の人たちを牽引する役目のことであろう。しかし、例えばまさしくリーディングプログラムのように“リーダー”（候補）が一堂に会しているとき、すなわち複数の“リーダー”が集ったとして、一体何ができるのか、何をすべきなのか。少なくとも私はこの問題を意識的に考えたことはなく、今まで気付いてすらいなかったことを認識して、深く反省した。

2.2 リーダーとフォロワー

しかし幸運にも、フォーラムに学外協力者として参加されていた山崎氏と藤澤氏^xからこの問題に対する一つの興味深いヒントを示してもらった。曰く、宇宙飛行士には適切な状況判断を下せるリーダーシップが言うまでもなく求められるが、それと同時に、リーダーを中心としてクルー全員が機能的に役割を果

^{viii} そもそも本SDSを今回見出した課題に対するキックオフにするという目論見があったため、事前の議論の不足は必然でもあった。

^{ix} 公式HP： <http://forum2015.lgs.u-tokyo.ac.jp/index.html>

^x 山崎徹氏（慶應義塾大学超成熟社会発展のサイエンス）と藤澤寛氏（東京大学ライフイノベーションを先導するリーダー養成プログラム）。

たすためのフォロワーシップも必要であるという。あるミッションに従事する際、最も熟練したクルーがリーダーを務め、他のクルーはフォロワーに徹する。しかし状況が変化した場合には、その都度最適な人物にリーダーを譲り、リーダーとフォロワーを切り替えていく。つまり、全員がリーダーとしての素養を有しながら、フォロワーとしての要素も兼ね備えることで、一つのチームが形成される。私たちが目指すべき“リーダー”の一つの形として、このようなリーダーシップとフォロワーシップを兼ね備えた人材^{xi}というのは納得のいくものではないだろうか。

なお、ここではあえて述べる必要はないかもしれないが、リーダーとは必ずしもチームメンバを主体的にコントロールするための立場ではないと思う。それこそ“ファシリテータ”はリーダーとしての一形態であるが、その本質はいかにチームメンバの特性を活かしきるかという点であり、ある種裏方とも言える立ち位置である。しかし、フォーラムに参加した折、どうも「リーダーシップ」というものを前面に立って皆を導くヒーロー的存在と捉えている人が存外多いように感じられた。もちろん、そのような人材への需要や期待も理解できるが、“リーダー”のあり方はそれだけではないということを私たちは身をもって示す必要がある。

3. 実施者について

前章までの考察と反省を踏まえて、実施者^{xii}としての振る舞いを今一度考える。複数リーダー制を前提として「リーダーシップとフォロワーシップ」に則り、実施者を“リーダー”と見なすと、実施者はリーダーとフォロワーを適宜切り替えて役割を果たすことになる。すると、チームの中にはリーダー、フォロワー、参加者の三つの立場が出来上がる。ここで、①リーダーとフォロワーをどのように切り替えればよいか、②参加者をどのように扱うか、という2点を考える必要がある（fig.5）。

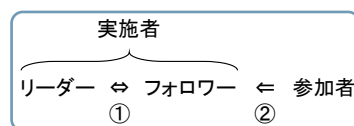


fig.5 リーダーとフォロワーと参加者

3.1 実施者と実施者

まず、①リーダーとフォロワーの切り替えについて考える。リーダーとフォロワーが果たす役割は大まかに二つの方針がある。一つは、リーダーが“好奇心”寄りの視点で議論の方向性のある程度誘導し、フォロワーがリーダーを監視するという方針である。例えばリーダーの“好奇心”を発揮して、実施者から

^{xi} これもまた一つの「+」型であると言えよう。“実施者”の「+」型との関連性に関する議論は次の機会に譲る。

^{xii} 固有に定義した“実施者”ではなく、正式な役割としての実施者を意識している。

参加者に議題を提示するような場面である。ここにおいては、フォロワーはリーダーに従いつつも、リーダーの指示が適正であるかを監視するサブファシリテータのような役割を果たせる。二つ目に、リーダーが“ファシリテータ”寄りの立場として“好奇心”を離れて自由闊達な議論を促し、フォロワーはそのプレーヤーに徹するという方針がある。例えば、質よりも量を重視するアイデアの発散などはこのスタイルが適すると思われる。このときには、フォロワーは作業を通じて各々の“好奇心”を間接的に発揮することに加え、参加者が発言しやすい雰囲気を作り上げることが求められる。いずれの方針もリーダーが“ファシリテータ”または課題提供者に寄った場合にフォロワーがもう一方を補助的に務める構造であり、複数リーダー制の利点が発揮できると期待される。

この「リーダーとフォロワーの切り替え」に近い発想として、実は私たちのテーマでは各工程の「担当」と「サポート」（と「書記」）の役割分担を事前の計画の中で準備していた。しかし、当日には計画からの遅れもありこの役割分担はほとんど機能せず、また「担当」や「サポート」の具体的な役割も深く検討していなかったため、参加者への指示の一貫性がしばしば失われてしまった。計画段階で「何をやるか」ということを検討するのはもちろん大切であるが、「誰がやるか」という点も合わせてきちんと議論することが重要となる。そして「誰」を定めた後には思い切ってその人に任せ、各自自分の役割を全うする姿勢も必要である。

3.2 実施者と参加者

次に、②参加者をどのように扱うか、という点を考える。基本的にフォロワーが見本を示す役割として機能すれば、参加者を議論に参加させやすくなると期待される。一方で、リーダーとフォロワーから成る実施者サイドと参加者サイドの間の温度差を十分に縮めることができないと、最悪の場合、実施者の内輪による議論に終始してしまう危険性がある。これを回避するためには、参加者の意識をフォロワー以上のレベルにまで引き上げることが課題となる。

最も強力な方法は、リーダーに対するフォロワーと同じく、参加者に“ファシリテータ”または課題提供者のいずれかの要素を担ってもらうことであろう。第1章でも触れたが、最優秀賞を獲得したテーマ18がその好例であると思う。『デザイン学論考vol.5』に掲載された当該テーマの2件の報告^{xiii}を拝読したところでは、図鑑の作成プロセスなど“好奇心”の軸に関して多くの部分が参加者に委ね

^{xiii} 藤田弥世、愛と情熱（＝変態性）にみるモノづくりの真髄、デザイン学論考vol.5（2016）、pp.22-27。

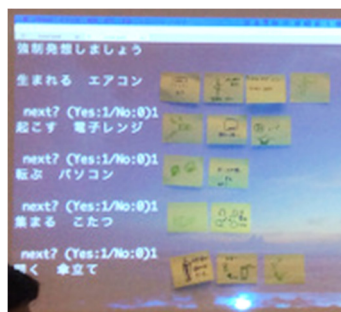
岡隆之介、なぜ私たちのテーマは独創的であると判断されたのかーサマーデザインスクール2015に参加してー、デザイン学論考vol.5（2016）、pp.28-32。

られていたものと見られる。ただし、この方法については実施者の“好奇心”と参加者の“好奇心”を両立するような方針が必要であるため、残念ながらどのようなテーマにも適用できるというわけではないだろう。

テーマの方向性に依存しない範囲での方法となると、例えば平岡先生が実施されたブレストバトル^{xiv}は効果的な手法の一つであると考えられる。参考文献によればブレストバトルは参加者を積極的に議論に参加させる効果が期待されることから、ここでの狙いに適している。また、私たちが実施した少し特殊なスタイルの強制発想も、思いがけず有効性があつたように思われる。この強制発想は、固定観念にとらわれずに機械のアイデアを出すことを目的として実施したものである。その概要は以下の通りである。

- ① 実施者が用意した「形容詞・動詞」と「機械の種類」をランダムに組み合わせたものをスクリーンに表示する。お題は15秒ごとに1つ追加する（ペースは状況に応じて適宜調整）。
- ② 参加者はそのお題から思いつくアイデアを片っ端にイラストや文字で付箋紙に表現する。
- ③ 15個程度のお題で1セットとする。
- ④ 1 セットが終了した後、各々のアイデアをお題ごとに出し合い、どのようなものか説明する（pic.1）。

この強制発想では、独創性の高いアイデアが数多く生まれた点でも成果があつたが、④のステップで互いにアイデアを紹介し合う際、同じお題から全く違うアイデアが飛び出てくることで場が大いに盛り上がる様子が見られた。特に、お題が即席かつ共通であるため実施者も参加者とはほぼ同じ立場で参加することでき、実施者と参加者との一体感を育む効果もあつた。このように参加者と実施者が一体となって議論できるような仕掛けを盛り込むことは一つのポイントであると思われる。



pic.1 強制発想の様子

ただし、このような手法の効果を持続させられるかどうかは、その成果をいかに活用できるにかかっている。例の如く、私たちのテーマは時間の都合により強制発想で出されたアイデアを十分に深化させるプロセスを実施することができなかった。強制発想の後、私たちは模型作りの工程に移ったが、議論の流れが途切れてしまったことで参加者の困惑を招いたように思う。そして、この模型作り（プロトタイピング）のプロセスを強く推したのは他でもない私自身

^{xiv} 平岡敏洋, 大場紀章, 「動かない自動車を活用するデザイン」のテーマ実施を通じて, デザイン学論考vol.5 (2016), pp.11-21.

であった。結果論であるが、この段階（2日目午後）に至っては“実施者”として“好奇心”を譲り“ファシリテータ”の側に立ち、その場の議論の流れに任せるという選択肢もあり得たわけである。しかし当日はおよそ考えが及ばず、その方針を取り得なかった。このような点からも、実施者として自分の立ち位置や役割（“ファシリテータ” ↔ “好奇心”、リーダー or フォロワー、など）を明確に認識しておく必要性は高いということが実感された。

3.3 反省と改善

では、そもそも私たちのテーマでプロトタイピングを実践するためにはどのようなステップを取るべきであったのか、蛇足かもしれないが考えておきたい。

プロトタイピングを重視する理由はいくつかあったが、私が意図した最終的な目的は「実体のある機械を与えることで実世界に何が起きるのか」を知ることであった。この目的にフォーカスすると、「実体のある機械」を前提として、「実世界に何が起きるのか」を議論することになる。すると、機械を作ること＝プロトタイピングはその後の議論のための手段であり、それ自体はもはや目的ではない。このことをきちんと踏まえると、プロトタイピングという専門性^{xv}が、高い作業については実施者（リーダー）が主に対応し、参加者は議論に注力することで、実施者の“好奇心”への追従に対する要求を下げるができる（fig.3 下方向への移行）。なお、これは参加者を専門性から無暗に遠ざけるわけではなく、作り出されるプロトタイプをコミュニケーションツールとして利用することでかえって効率的に専門性を伝えることができると考えられる。私たちの場合、「参加者が主体」という考えを堅持するあまり実施者の介入を抑え込み、プロトタイピングでは参加者からのボトムアップに頼る部分が大きかった。これも“ファシリテータ”と“実施者”の認識不足であり、むしろ“好奇心”の強い場面こそ“実施者”がリードすべきであった。

議論に関しては、例えば機械を適用するフィールドを指定するといったアプローチによりその自由度を制限することができる（fig.3左方向への移行）。この段階の議論に関しては、“好奇心”の軸がプロトタイプを投入することでほぼ達成されるため、最終発表という「目印」に向けて自由度の高い議論が許容される。また、リーダーの役割は“好奇心”の面が強いため、フォロワーの実施者が議論のファシリテーションを分担することが望ましい。そして、プロトタイピングと議論とを複数回循環させることで、アイデアを深化させる（時間の制約

^{xv} この専門性は1.2節で述べたような「研究テーマ」ほどには限定しない、専門領域における基礎的知識・技術の意味である。プロトタイピングは実施者らの専門である機械工学や情報学の下で扱うことを想定するが、そのモチベーションは専門性ではなく“好奇心”であることを強調しておく。

上、少数のアイデアに限られるだろうが)。すなわち、議論の中で新たに見出された観点からプロトタイプの改良や結合・分割を行い、再度議論に投入する。これを繰り返し、実体の機械が持つ潜在的な機能を追究していく。

想像でしかないが、このプロセスを私たちのテーマワークに組み込むことは十分に可能であったと思う。私たちがSDSで実際に取ったプロセスは、簡潔に表すと「住まいの観察」と「機械の発想」を往復するような形であった。上述の目的の他に「自身の中の問題意識から発想してもらう」「モノづくりの楽しさを知ってもらう」などの目的も高いレベルで実現しようと試みたために重いプロセスが続き、議論のメリハリが失われてしまった。これまでの反省を踏まえると、テーマワークの目的を洗練し、それだけを達成することを考えた方が適切なプロセスになるのではないだろうか。例えば、1日目は住まいの観察と議論に特化し、機械を適用するフィールドの同定を行い、2日目は強制発想からスタートしてプロトタイピングを繰り返す、というくらいが身の丈に合っていたと今なら思う。

最後に

フォーラムで議論した「リーダーシップ教育」への提言の中で参加者の共感を強く得た項目として、「失敗できる機会があること」と「そこから反省すること」があった。本論考の「反省」が将来の“リーダー”の役に立てば幸いである。

謝辞

本稿の執筆に当たり、北先生、中小路先生、富田先生、テーマを共に実施した皆さまに多くのご助言を賜りましたことを深く感謝いたします。また、フォーラムで貴重なアドバイスを頂きました山崎氏と藤澤氏に、この場を借りて御礼申し上げます。

「デザイン学」への問い

- + 優れた実施者になるためには何が必要か
- + 私たちが目指すべき“リーダー”とは
- + 「デザイン学」の環境がいかに私たちを育んでくれているのか